

PLANO E MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA

2021-2025



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI

COORDENADORIA DE TRANSPARÊNCIA, GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS-CTGR

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO-PROPLAN

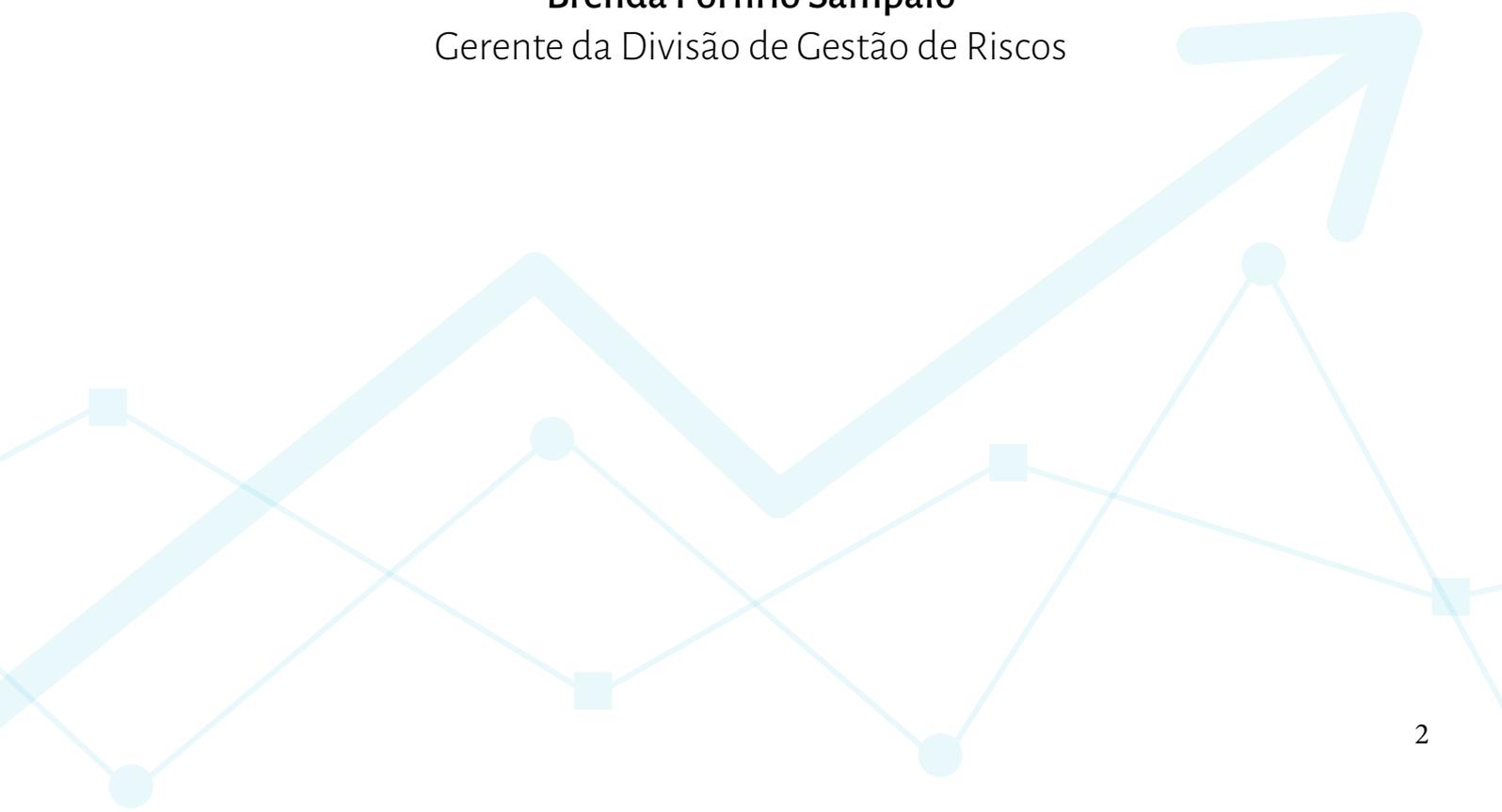
EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO:

Tiago de Alencar Viana

Coordenador (CTGR)

Brenda Porfírio Sampaio

Gerente da Divisão de Gestão de Riscos



SUMÁRIO

1. FUNDAMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA	4
1.1 Histórico da Gestão de Riscos na UFCA	
2. OBJETIVOS DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS.....	7
2.1 Objetivo geral	
2.2 Objetivos específicos	
3. RESULTADOS ESPERADOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA.....	7
4. DOS OBJETIVOS E DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA.....	8
4.1 Objetivos	
4.2 Princípios	
5. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA.....	9
5.1 Modelo integrado de gerenciamento de processos e riscos	
5.1.1 Relação da Gestão de Riscos com a Cadeia de Valor da UFCA	
6. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA.....	12
6.1 Comunicação e consulta	
6.1.1 Plano de comunicação de gestão de riscos	
6.2 Estabelecimento do contexto	
6.2.1 Compreensão dos objetivos do setor e dos processos	
6.2.1.1 Objetivos e processo	
6.3 Mapeamento de processos	
6.4 Identificação de riscos	
6.4.1 Categorização dos riscos	
6.4.2 Ações de gestão de riscos à integridade	
6.5 Análise de riscos	
6.5.1 Matriz de probabilidade e impacto da UFCA	
6.5.2 Níveis de risco da UFCA	
6.5.3 Análise da Probabilidade de ocorrência do evento de risco	
6.5.4 Análise do Impacto do evento do risco	
6.5.5 Apetite à riscos da UFCA	
6.6 Avaliação de riscos	
6.7 Tratamento de riscos	
6.8 Monitoramento e análise crítica	
6.8.1 Indicadores gerais de desempenho da gestão de riscos na UFCA	
6.8.2 Indicadores setoriais	
6.8.3 Painel de Gestão de Riscos da UFCA	
7. PLANO INTERNO DE CAPACITAÇÃO.....	30
8. CRONOGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA.....	35
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
10. ANEXOS.....	36

1. FUNDAMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA

Em 10 de maio de 2016, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria Geral da União, emitiram a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, dispondo sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

De acordo com o Art. 1º da Instrução Normativa (IN), os órgãos e entidades do Poder Executivo federal devem adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. A IN possibilitou a melhoria e evolução das práticas de governança, controle interno e gestão na UFCA, assim como o fortalecimento de sua estrutura organizacional.

Em atendimento à IN, a Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN), junto ao grupo técnico de trabalho responsável, desenvolveram estudos, pesquisas e visitas técnicas, com o objetivo de elaborar e aprovar a primeira versão de sua política de gestão de riscos. Para buscar garantir a promoção, estruturação, operacionalização, incentivo e monitoramento de todo o processo de gestão de riscos institucional, foi criado, no mesmo período, o Comitê de Governança, Riscos e Controle, atualmente denominado Comitê de Governança.

Em 27 de abril de 2017, a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Cariri, mediante Resolução nº 33/CONSUP, foi aprovada, estabelecendo princípios e diretrizes genéricos para a gestão de riscos da UFCA, que são aplicados por todos os setores administrativos e acadêmicos, em todos os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional) e ampla natureza de atividades. A Política de Gestão de Riscos da UFCA pode ser acessada no portal institucional no seguinte [link](#).

Buscando atender à IN e fortalecer a estrutura de governança da UFCA, assim como seu processo decisório, em alinhamento com o Planejamento Estratégico Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional, foram aprovados, em 21 de junho de 2018, a Política de Governança da UFCA e o Comitê de Governança, mediante Resoluções nº 19 e nº 20 CONSUP, visando contribuir para o alcance de objetivos estratégicos.

São competências do Comitê de Governança:

I – Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos, de acordo com o código de ética da UFCA;

II – Incentivar o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos na adoção de boas práticas de governança, planos orçamentários, planos de compras, gestão de riscos, controle interno, sustentabilidade, governança de TI, planejamento estratégico e planos diretores;

III – Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;

IV – Promover a adoção de práticas que institucionalizam a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

V – Garantir a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos para sua efetiva implementação;

VI – Recomendar o aprimoramento da governança, planos orçamentários, planos de compras, gestão de riscos, controle interno, sustentabilidade, governança de TI, planejamento estratégico e planos diretores;

VII – Elaborar e monitorar estratégias, políticas e diretrizes relativas à governança, planos orçamentários, planos de compras, gestão de riscos, controle interno, sustentabilidade, governança de TI, planejamento estratégico e planos diretores;

VIII – Deliberar sobre as ações do inciso anterior que não sobreponham às competências do CONSUP.

Para uma implementação segura da gestão de riscos, o Comitê de Governança e a Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos da PROPLAN, buscaram analisar e aplicar todo o processo, orientado pela política de gestão de riscos, levando em consideração todas as particularidades de uma universidade, contemplando especificidades das áreas acadêmicas e administrativas.

Todo o trabalho de gerenciamento de riscos é realizado de forma integrada com o mapeamento e gerenciamento de processos. A Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos (CTGR) executa as ações em comunicação e alinhamento com a Coordenadoria de Gestão de Projetos e Processos (CGPP) da PROPLAN, visando não somente a identificação de riscos, mas o olhar crítico para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

A gestão de riscos da UFCA visa possibilitar a identificação de riscos e oportunidades, que possam facilitar e buscar garantir o alcance de resultados e objetivos institucionais, apresentando informações e alternativas seguras para o processo de tomada de decisão da gestão universitária, nos níveis estratégico, tático e operacional.

Para que a gestão de riscos possa contribuir no sentido do alcance dos objetivos institucionais, se faz relevante o alinhamento da política de gestão de riscos com o Planejamento Estratégico Institucional e Plano de Desenvolvimento Institucional da UFCA. Para garantir tal alinhamento e canalização de ações, a gestão de riscos da UFCA está presente e trabalhada no PDI da instituição.

O plano de gestão de riscos da UFCA tem como objetivo orientar a operacionalização da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais e setores administrativos e acadêmicos, em alinhamento com o alcance dos objetivos institucionais. Ressalta-se que o presente plano poderá sofrer anualmente revisões e alterações para melhor atender as necessidades institucionais.

Abaixo segue o histórico de ações realizadas para implementação da gestão de riscos da UFCA desde o ano de 2016.

1.1 Histórico da Gestão de Riscos na UFCA

Ano	Ação
2016	IN Conjunta MP/CGU N° 01 de 10 de maio de 2016
	Criação do Grupo Técnico de Trabalho Permanente de Gestão de Riscos
	Elaboração da Política de Gestão de Riscos da UFCA
	Participação em capacitações sobre Gestão de Riscos
	Diálogo com outras IFEs e outros órgãos públicos sobre gestão de riscos, para compartilhamento de conhecimento
	Trabalhos internos em conjunto com a Auditoria Interna para fortalecimento da estrutura
	Realização de capacitação interna sobre gestão de riscos para setores da UFCA, realizada pela CTGR

2017	Aprovação da Política de Gestão de Riscos da UFCA
	Criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles
	Visitas Técnicas à ANAC em Brasília
	Testes com ferramentas para gerenciamento de riscos
	Início da implementação da política de gestão de riscos na UFCA
	Participação em capacitações sobre Gestão de Riscos e Governança
	Criação da Divisão de Riscos na PROPLAN
2018	Definição da ferramenta para gerenciamento de riscos na UFCA (Planilha documentadora)
	Início do mapeamentos de riscos setoriais em níveis tático e operacional
	Aprovação do modelo de gerenciamento integrado de riscos e processos
	Início da elaboração do modelo de gestão de riscos estratégicos
	Criação do plano de integridade da UFCA
	Mapeamento dos riscos à integridade
2019	Primeira revisão da Política de gestão de riscos da UFCA
	Aprovação do modelo de plano de comunicação para gestão de riscos e matriz RACI
	Primeiros testes com o modelo de gestão de riscos estratégicos
	Início do mapeamento de riscos em contratações
	Aprovação pelo Comitê de Governança do ForRisco como sistema de gerenciamento de riscos na UFCA
	Mapeamento dos riscos à integridade
2020	Segunda revisão da política de gestão de riscos da UFCA
	Continuidade dos testes com o modelo de gestão de riscos estratégicos
	Criação de indicadores para monitoramento da gestão de riscos em setores acadêmicos e administrativos

	Elaboração do modelo de gestão de riscos em contratações
	Testes com o sistema de gerenciamento de riscos ForRisco
	Mapeamento dos riscos à integridade
2021	Aprovação do modelo de gestão de riscos estratégicos
	Início do mapeamento de riscos estratégicos
	Testes com o sistema de gerenciamento de riscos ForRisco
	Mapeamento dos riscos à integridade

2. OBJETIVOS DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

2.1 Objetivo geral

O plano de gestão de riscos da UFCA tem como objetivo orientar a operacionalização da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais e setores administrativos e acadêmicos, em alinhamento com o alcance dos objetivos institucionais.

2.2 Objetivos específicos

- Apresentar e explicar o processo e a metodologia da gestão de riscos da UFCA, de acordo com a política de gestão de riscos;
- Apresentar os setores e instâncias responsáveis pela estrutura de gestão de riscos da UFCA;
- Apresentar e explicar os indicadores de desempenho da gestão de riscos institucional;
- Orientar sobre a utilização de ferramentas para o processo de gestão de riscos;
- Tornar clara a compreensão do alinhamento da gestão de riscos com o planejamento estratégico institucional;
- Detalhar e explicar o modelo de gerenciamento integrado de processos e riscos;
- Detalhar e explicar o plano de comunicação da UFCA.

3. RESULTADOS ESPERADOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA

- Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos institucionais;
- Identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- Melhorar os controles;
- Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- Melhorar a eficácia, a eficiência e a economia operacional;
- Aproveitamento das oportunidades;
- Proteção dos gestores e recursos.

4. DOS OBJETIVOS E DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA

4.1 Objetivos

A gestão de riscos da UFCA deverá buscar atender os objetivos institucionais elencados no seu referencial estratégico, que são:

- I- Contribuir para o desenvolvimento sustentável e a dinâmica cultural do Cariri, por meio da formação de pessoas capazes de criar e promover ações transformadoras da sociedade;
- II- Intensificar e integrar as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Internacionalização;
- III- Implantar, consolidar e reestruturar cursos em consonância com a estratégia, visando a ampliação da oferta de vagas;
- IV- Promover metodologias e tecnologias educacionais presenciais e não presenciais eficazes;
- V- Cuidar das condições de permanência e contribuir para o êxito acadêmico dos estudantes;
- VI- Fortalecer e promover a integração da Universidade com a sociedade e aprimorar a comunicação interna e externa;
- VII- Aprimorar e consolidar o modelo de governança e gestão estratégica em todos os níveis e unidades organizacionais;
- VIII- Criar, integrar e disponibilizar soluções e sistemas de informações gerenciais para a tomada de decisão acadêmica e administrativa;
- IX- Promover a gestão de pessoas com foco no desenvolvimento de competências, na excelência e na satisfação com a qualidade de vida profissional;
- X- Redimensionar e ampliar a infraestrutura física e tecnológica com foco na sustentabilidade e acessibilidade dos espaços físicos e na segurança da informação;
- XI- Buscar e promover a sustentabilidade orçamentária e financeira institucional, com foco em economicidade e captação de recursos adicionais.

4.2 Princípios

A gestão de riscos deverá seguir os princípios institucionais da UFCA elencados em seu referencial estratégico, que são:

- I- Aprofundamento da relação entre o Ensino, a Pesquisa, a Extensão e a Cultura;
- II- Equilíbrio no tratamento das dimensões regional e universal;
- III- Fortalecimento da integração entre a Universidade e a Escola Pública;
- IV- Manutenção do espírito da autonomia universitária e da crítica social;
- V- Otimização dos processos e fluxos administrativos institucionais;
- VI- Preservação do meio ambiente e construção de espaços sustentáveis de convivência;
- VII- Promoção contínua da inserção da UFCA na sociedade;
- VIII- Reconhecimento das atividades artísticas, culturais e esportivas como fundamentais para a formação da comunidade universitária;
- IX- Respeito às diferenças de gênero, orientação sexual, raça/etnia e credo religioso;
- X- Tratamento isonômico entre alunos e servidores;
- XI- Valorização do princípio da gratuidade nas ações da universidade.

5. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA

A Política de Gestão de Riscos define competências específicas sobre o gerenciamento de riscos para a estrutura de governança da UFCA. A Gestão de Riscos da UFCA é gerida de forma integrada, estando assim estruturada:

Comitê de Governança (CG)

O CG, órgão consultivo e deliberativo, tem o propósito de adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança da UFCA, sendo composto pelo(a) reitor(a), pró-reitores(as), diretores(as) acadêmicos(as) e diretores(as) administrativos(as). O referido comitê tem autoridade hierárquica sobre os demais órgãos citados, fornecendo diretrizes, estrutura e condições para a realização das etapas e atividades necessárias para o pleno desenvolvimento da governança, gestão de riscos e controles na UFCA.

Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos (CTGR)

A CTGR, órgão executivo e operacional pertencente à Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFCA, possui como atribuições da gestão de riscos, coordenar, acompanhar, monitorar e orientar os setores administrativos e acadêmicos da UFCA na implementação da política de gestão de riscos, promovendo a articulação da comunicação entre os setores e alta gestão, buscando o atendimento das necessidades relativas à gestão de riscos.

Coordenadoria de Gestão de Projetos e Processos (CGPP)

A CGPP, órgão executivo e operacional pertencente a Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFCA, possui como atribuições de mapeamento de processos, coordenar, acompanhar, monitorar e orientar os setores administrativos e acadêmicos da UFCA na implementação da política de gestão de riscos e mapeamento de processos, promovendo a articulação da comunicação entre os setores e alta gestão, buscando o atendimento das necessidades relativas aos processos.

Assessoria de Controle Interno (ACI)

A ACI tem como atribuições acompanhar e orientar as atividades relativas ao cumprimento das atribuições do CG, promover e articular a comunicação entre os setores da UFCA, o CG e a CTGR para elaboração, instituição e implementação da Política de Gestão de Riscos.

Grupo Técnico de Trabalho Permanente de Gestão de Riscos (GTPGR)

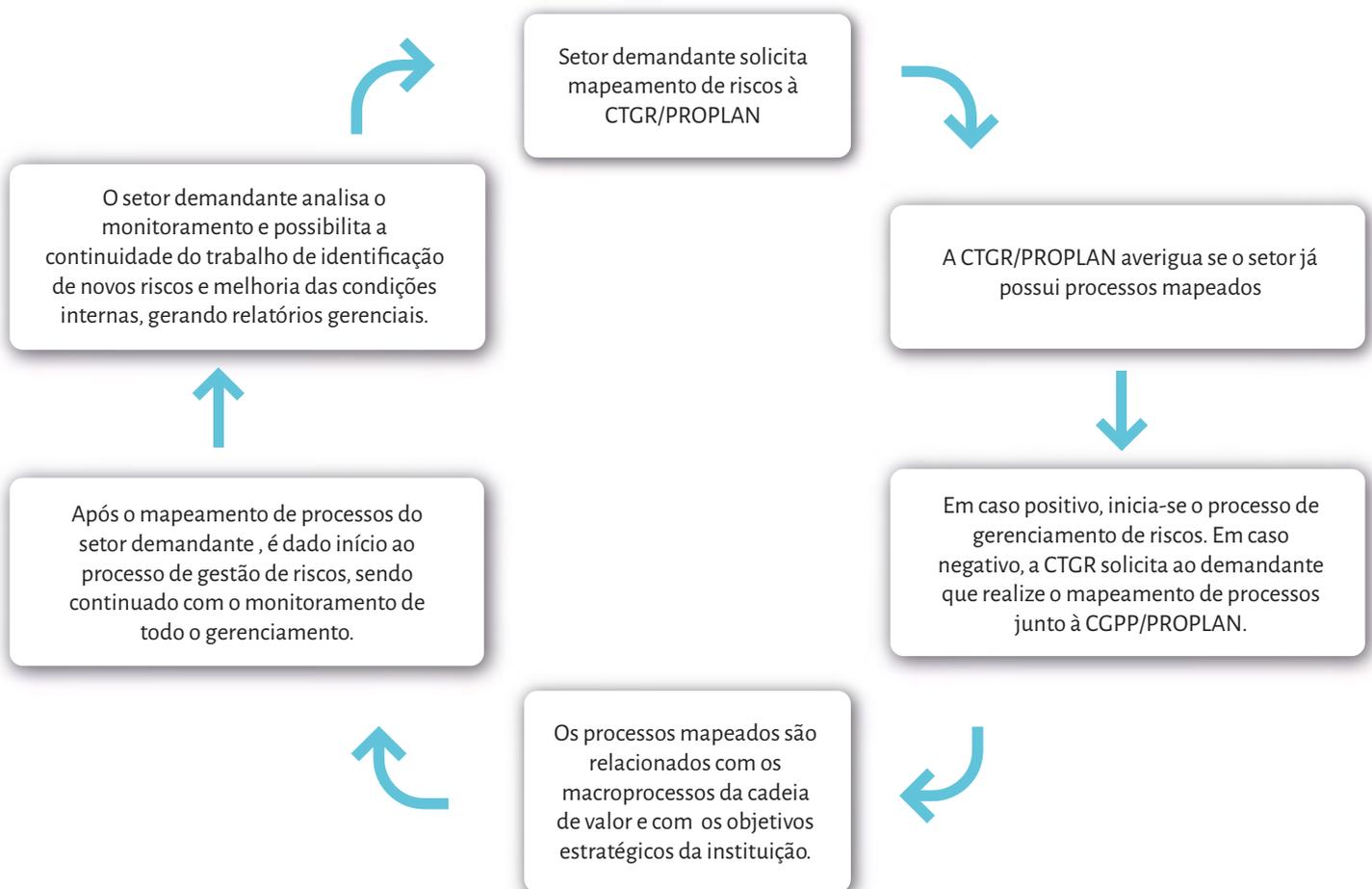
O GTPGR, grupo de caráter consultivo e vinculado à CTGR, tem o propósito de elaborar e implementar a Política de Gestão de Riscos da UFCA, fornecendo todo suporte técnico necessário para a tomada de decisão do CG quanto instituição da política, tendo em sua composição instâncias representativas da estrutura organizacional, física e de pessoal da UFCA.

5.1 Modelo integrado de gerenciamento de processos e riscos

De acordo com a política de gestão de riscos da UFCA, o mapeamento de riscos é realizado após o mapeamento de processos dos setores, permitindo assim uma visualização e compreensão dos fluxos de trabalho, bem como uma melhor percepção de riscos e oportunidades associados.

O mapeamento de processos possibilita também uma melhor implantação de controles e providências voltadas para o tratamento dos riscos, pois apresenta as relações entre atividades e tarefas componentes dos processos, assim como os gargalos existentes. Ainda de acordo com o trabalho realizado pela CGPP e setores, é possível uma análise para melhoria dos fluxos processuais e consequente prevenção de riscos.

O setor que deseja realizar o mapeamento de riscos, deverá primeiramente mapear ou atualizar seus processos com as orientações da Coordenadoria de Gestão de Projetos e Processos da PROPLAN e após isso, entrar em contato com a Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos para iniciar todo o processo de gestão de riscos. Segue abaixo o modelo integrado de gerenciamento de processos e riscos.



5.1.1 Relação da Gestão de Riscos com a Cadeia de Valor da UFCA

De acordo com a CGPP, “o Guia Técnico de Gestão Estratégica, lançado pelo Governo Federal em 2020, diz que “a cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A forma como as atividades da cadeia de valor são organizadas e executadas determinam os custos e afetam os resultados da organização”.

A cadeia de Valor da UFCA é constituída por:

· 4 (quatro) Processos Finalísticos – Correspondem às atividades primárias da cadeia de valor. Em organizações públicas, essas atividades estão relacionadas à área de atuação, às competências legais e aos mandatos políticos das organizações, que determinam os programas, projetos e processos que geram os resultados sociais desejados e criam valor público para seus clientes, usuários e beneficiários” (BRASIL, 2020).

· 6 (seis) Processos de Governança – “Segundo a Organização para Cooperação dos Países em Desenvolvimento (OCDE), a governança pública compreende o desenho, a execução e a avaliação formal e informal das regras, processos e interações entre instituições e atores que compõem o Estado, e entre o Estado e os cidadãos, individualmente ou organizados. Esses processos determinam o exercício da autoridade pública e da tomada de decisões para antecipar desafios e sustentar melhorias na prosperidade e no bem-estar geral da sociedade” (BRASIL, 2020).

· 5 (cinco) Macroprocessos de Apoio – “correspondem às atividades de suporte na cadeia de valor que são comuns aos órgãos e entidades da APF. Na maior parte dos casos, essas atividades são normatizadas, coordenadas e supervisionadas por um ou mais órgãos centrais e apoiadas por diferentes sistemas de informação” (BRASIL, 2020).

A seguir é apresentado o diagrama da Cadeia de Valor da UFCA, aprovada em fevereiro de 2021 no comitê de Governança.

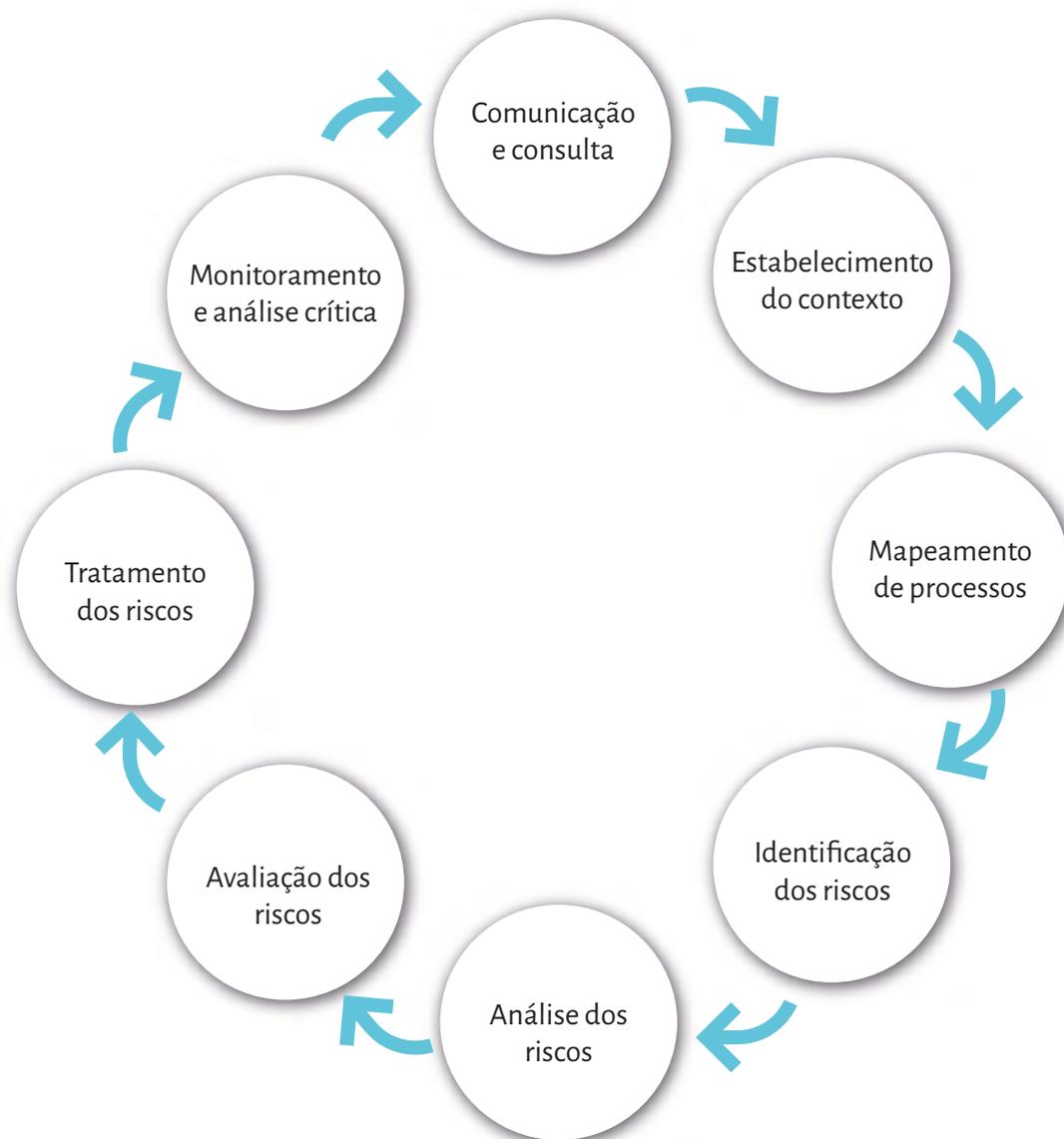


De acordo com o conceito apresentado e modelo de cadeia de valor elaborado pela UFCA, tem-se de maneira clara definidos os macroprocessos e processos institucionais que poderão levar a universidade a alcançar seus objetivos e resultados. O papel da gestão de riscos é analisar a cadeia de valor, seus macroprocessos e processos e assim identificar os riscos e suas relações processuais, para construir planos de ação que possam tratar e buscar garantir o melhor uso dos recursos e satisfação das necessidades da comunidade universitária e da sociedade do Cariri.

Para a execução do processo de gestão de riscos presente na política de gestão de riscos da UFCA, se faz necessário um conjunto de ações, metodologias e ferramentas. No próximo tópico será apresentada e trabalhada a metodologia de gestão de riscos da universidade.

6. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA

Conforme disposto no Capítulo IV, art. 7º, da Política de Gestão de Riscos da UFCA, para que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão da UFCA, incorporado na sua cultura organizacional e nas suas práticas de gestão e adaptado aos processos de negócios da Instituição, as seguintes atividades serão sistematicamente realizadas, de acordo com o fluxo abaixo:



Para uma melhor compreensão e operacionalização por parte de gestores e setores, segue o detalhamento das etapas em conformidade com a Política de Gestão de Riscos da UFCA, acrescido de exemplos práticos.

6.1 Comunicação e consulta

A comunicação e consulta constituem o fluxo de informações entre as partes envolvidas no processo de gestão de riscos, a fim de assegurar o acesso a dados e opiniões pertinentes, bem como a compreensão necessária à tomada de decisões envolvendo riscos e facilitarão a troca de informações verdadeiras, pertinentes, exatas e compreensíveis, levando em consideração os aspectos de confidencialidade e integridade das pessoas.

A comunicação e a consulta às partes interessadas, internas e externas, ocorrerão durante todas as fases do processo de gestão de riscos e assegurarão que os responsáveis pela implementação do processo de gestão de riscos e as partes interessadas compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas.

A comunicação eficiente e definição de responsáveis pelos riscos e etapas processuais, auxilia também na identificação de pontos de relação entre processos, setores e gestores para o tratamento de riscos, causas e consequências. Podem ocorrer situações em que um evento de risco esteja relacionado a mais de um processo ou mais de uma etapa de um mesmo processo. Esse processo (ou processos) podem também estar relacionados com mais de um setor.

As causas do evento de risco, assim como suas consequências, podem envolver outras partes internas e externas ao setor para realizarem um tratamento efetivo e implementação de controles. Assim sendo, torna-se necessário a utilização de metodologias, estratégias e ferramentas que possibilitem uma comunicação clara e objetiva. Segue abaixo o plano de comunicação de gestão de riscos da UFCA.

6.1.1 Plano de comunicação de gestão de riscos

O plano de comunicação de gestão de riscos da UFCA tem como objetivo estabelecer uma rede formal de comunicação entre as partes envolvidas na identificação de riscos, seus tratamentos e implementação de controles em um processo. O plano permite, não somente identificar todos os setores participantes, mas as falhas de comunicação que possam existir.

Os planos de comunicação e consulta serão desenvolvidos de acordo com modelo padrão elaborado e aprovado no Comitê de Governança e abordarão questões relacionadas com o risco propriamente dito, as causas da ocorrência de eventos de interesse, suas consequências e as medidas que estão sendo tomadas para tratar dos respectivos riscos.

Segue abaixo fluxo demonstrativo da comunicação do processo de gestão de riscos da UFCA:



**Plano de Comunicação para Gestão de Riscos
 Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos
 Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
 Universidade Federal do Cariri**

Informações Gerais

Setor		Nível organizacional	Área
Responsável			
Subsetor			
Responsável			
Macroprocesso			
Processo		Nível organizacional	Área
Evento de risco			
Categoria do risco			

Art. 9º A comunicação e a consulta às partes interessadas, internas e externas, constante no (art. 7º, inciso I da política de gestão de riscos da UFCA), ocorrerão durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

§1º Os planos de comunicação e consulta serão desenvolvidos em um estágio inicial.

§2º Os planos de comunicação e consulta abordarão questões relacionadas com o risco propriamente dito, as causas da ocorrência de eventos de interesse, suas consequências e as medidas que estão sendo tomadas para tratar dos respectivos riscos.

§3º A comunicação e consulta interna e externa assegurarão que os responsáveis pela implementação do processo de gestão de riscos e as partes interessadas compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas.

§4º A comunicação e consulta facilitarão a troca de informações verdadeiras, pertinentes, exatas e compreensíveis, levando em consideração os aspectos de confidencialidade e integridade das pessoas.

Perfil do público-alvo.

MATRIZ RACI					
Atividade/ Responsável	Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos (CTGR)	Grupo Técnico de Trabalho Permanente de Gestão de Riscos (GTPGR)	Comitê de Governança	Pró-Reitora	NG
Comunicação e consulta					
Estabelecimento do Contexto			I	I	
Identificar os riscos	C/I		I	I/C	R
Analisar os riscos	C		I	I	R
Avaliar os riscos	C		I	I	R
Tratar os riscos			I	I	RA
Elaborar plano de tratamento dos riscos			I	I	

O acrônimo “RACI” descreve (em inglês) os papéis:

- a) Responsável (Responsible): quem executa a atividade;
- b) Autoridade (Accountable): quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade;
- c) Precisa ser consultado (Consulted): quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;
- d) Precisa ser informado (Informed): quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Estratégias de comunicação de riscos.

Setor que deverá ser comunicado	Justificativa para a comunicação	Canal de comunicação	Documentos necessários	Frequência de Comunicação

Descrição das ferramentas de comunicação

Ferramenta	Descrição

Falhas de comunicação

Falha	Ação preventiva	Ação de contingência

6.2 Estabelecimento do contexto

O estabelecimento do contexto do processo de gestão de riscos consiste na definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecimento do escopo e dos critérios de risco para a política de gestão de riscos e se dará em alinhamento com o Planejamento Estratégico da Instituição (PEI) da UFCA. Sendo assim, considerará tendências que tenham consequência sobre os objetivos institucionais, bem como relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores.

Os planos de estabelecimento do contexto partirão, em um estágio inicial, da análise de ambiente que fundamenta o PEI e abordarão questões relacionadas às dimensões: ambiental, social, econômica, institucional, cultural, política, legal, regulatória, financeira e tecnológica, a níveis internacional, nacional e regional.

6.2.1 Compreensão dos objetivos do setor e dos processos

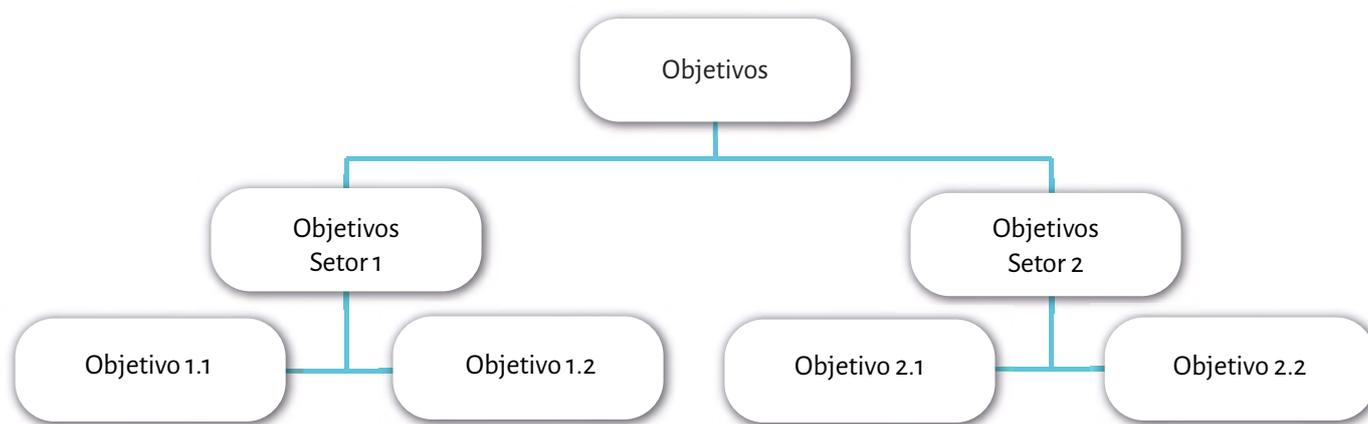
É de suma importância que os setores definam claramente seus objetivos setoriais e que esses objetivos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. Conhecer os objetivos estratégicos da organização é importante, porém tão importante quanto é conhecer os objetivos da unidade/setor, pois dessa forma, cada colaborador terá a visão clara de que, quando ele implementa um controle em um processo com o qual trabalha e com isso consegue mitigar riscos, estará contribuindo também com a mitigação dos riscos a nível global, e consequentemente com o alcance dos objetivos institucionais.

6.2.1.1 Objetivos e processo

A gestão de riscos possibilita que a organização possa identificar riscos, sejam eles negativos ou positivos (oportunidades), para buscar alcançar os objetivos organizacionais. Para que o mapeamento de riscos seja realizado corretamente, é necessário que os objetivos (sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais) estejam definidos claramente e refletindo o que o setor quer alcançar por meio de seus processos de trabalho.

Os objetivos organizacionais podem ser estratégicos, refletindo o que toda a organização deseja alcançar, e podem ser setoriais (táticos ou operacionais), de acordo com o planejamento do setor, seja ele acadêmico ou administrativo. Para que os objetivos sejam alcançados, os setores realizam suas atividades por meio de processos e fluxos de trabalho. Cada processo também possui um objetivo a ser alcançado e riscos inerentes.

Assim sendo, temos uma “hierarquia” de objetivos interligados e que ao serem realizados, os objetivos estratégicos da organização são beneficiados. A UFCA realiza seus mapeamentos de riscos nos setores tomando como base seus objetivos e processos para assim permitir uma identificação de riscos segura e condizente com a realidade. Segue abaixo representação da relação entre objetivos em níveis estratégico, tático e operacional em um setor, seja ele acadêmico ou administrativo.



6.3 Mapeamento de processos

O mapeamento dos processos realizado pela CGPP, consiste na orientação e acompanhamento institucional de processos institucionais, capacitando e promovendo a devida segurança e autonomia dos setores para controlarem e monitorarem suas atividades e projetos, de acordo com as diretrizes estabelecidas, gerando o fluxograma dos processos para posterior identificação dos riscos. Este mapeamento se dará em alinhamento com o Planejamento Estratégico da Instituição (PEI) da UFCA.

Dúvidas e respostas

Em qual setor posso pedir orientações para mapeamento ou atualização de processos?

Resposta: Coordenadoria de Gestão de Projetos e Processos-CGPP da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento-PROPLAN.

Se o processo estiver mapeado, mas precisando passar por atualização ou revisão, mesmo assim é possível dar continuidade ao mapeamento dos riscos?

Resposta: Não. Os processos devem estar atualizados ou revisados no momento do mapeamento dos riscos, pois uma desatualização ou informação errada, pode levar a uma identificação errada de riscos ou até mesmo impedir a identificação.

Meu setor pode iniciar o mapeamento de riscos somente após ser validado o manual completo de processos da unidade que meu setor faz parte, ou posso iniciar após a validação dos processos apenas do meu setor?

Resposta: É possível iniciar o mapeamento dos riscos apenas com os processos mapeados de um setor específico, estando os mesmos validados pelo setor e pela CGPP-PROPLAN.

Posso realizar alterações de atualização ou melhorias dos processos sem comunicar a CTGR e CGPP?

Resposta: Não. A CGPP e CTGR devem ser comunicadas sobre alterações ou revisões e também acionadas para orientações a respeito de gestão de processos e gestão de riscos.

Se meu setor já estiver realizando mapeamento dos riscos e resolvermos revisar etapas dos processos, o mapeamento dos riscos será paralisado?

Resposta: Sim. Será paralisado até conclusão da revisão dos processos.

6.4 Identificação de riscos

A identificação de riscos envolve a busca, reconhecimento e descrição de riscos, a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais. Pode envolver ainda dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades das partes interessadas e se dará em alinhamen-

to à matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que baliza o PEI e aos indicadores de desempenho dedicados ao acompanhamento e avaliação da sua execução.

A identificação de riscos incluirá o exame de reações em cadeia provocadas pela ocorrência de dado evento de interesse e adotará metodologias qualitativas, como a elaboração de diagramas de sequências de eventos, de árvores de falhas e de redes de causa e efeito. Considerará ainda eventos intrínsecos à eficácia e eficiência dos controles existentes.

A identificação de riscos será abrangente e crítica, pois um risco que não é identificado nesta fase não será incluído em análises posteriores.

Os planos de identificação dos riscos gerarão uma lista abrangente de riscos baseada nos eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos institucionais e envolverão a identificação dos riscos associados com não perseguir uma oportunidade.

Há diversas técnicas que podem ser utilizadas nesta etapa. Para facilitar, sugerimos que sejam utilizadas as seguintes ferramentas: Bow-Tie e Brainstorming, matriz SWOT, mapeamento de processos, método Delphi, diagramas de sequências de eventos, de árvores de falhas e de redes de causa e efeito e grupos focais.

- Bow-Tie: De acordo com Borges (2018, apud Souza e Souza, 2021), o Bow-Tie Analysis ou “análise da gravata borboleta” permite descrever e analisar os caminhos de um risco, possibilitando também a verificação da necessidade de rever os controles.

“Trata-se de uma maneira esquemática de representação da ameaça identificada em um diagrama, simples de entender e de analisar os caminhos da ocorrência de um evento de risco, desde as suas causas até as suas consequências”. (BIASINI, 2015; CHAPMAN, 2016, apud SOUZA e SOUZA, 2021, p. 129).

- Brainstorming (técnica da tempestade cerebral): segundo Chiavenato (2016), essa técnica em grupo é utilizada para gerar ideias originais e soluções inovadoras, com o objetivo de resolver problemas. Realizada a exposição do assunto ou problema, o líder (facilitador com experiência no assunto) irá conduzir a reunião de maneira organizada, incentivando a participação e integração de todos de forma espontânea, sem julgamentos, no intuito de obter a maior quantidade possível de ideias diferentes, para a solução do que foi exposto. Em seguida, são selecionadas as ideias mais adequadas.

O Brainstorming se baseia em quatro princípios básicos: 1. Quanto maior o número de ideias, maior a probabilidade de boas ideias; 2. Quanto mais extravagante ou menos convencional a ideia, melhor; 3. Quanto maior a participação das pessoas, maiores as probabilidades de contribuição, qualidade, acerto e implementação; 4. Quanto menor o senso crítico e a censura íntima, mais criativas e inovadoras serão as ideias. (CHIAVENATO, 2016, p. 292).

- Matriz SWOT: (Strengths=forças; Weaknesses=fraquezas; Opportunities=oportunidades; Threats=ameaças) De acordo com Rennó (2013), a matriz Swot é uma análise do ambiente interno (forças e fraquezas da organização) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças). A grande diferença para a gestão é que, as variáveis relacionadas ao ambiente interno são controláveis, diferentemente das que têm relação com o ambiente externo. Os pontos fracos são elementos internos da organização que a deixam em desvantagem e atrapalham o alcance do objetivo estratégico (Ex: equipe reduzida). Já os pontos fortes são elementos internos que geram vantagem para a organização com relação à concorrência (Ex: profissionais capacitados). No que diz respeito ao ambiente externo, ameaças são fatores que podem atrapalhar, prejudicar e oferecer riscos à organização (Ex: pandemia), enquanto oportunidades são elementos que podem beneficiá-la, gerando o fortalecimento da organização (Ex: crescimento econômico do país).

· Mapeamento de processos: Lage Jr. (2016) afirma que o mapeamento dos processos mostra o funcionamento da operação de maneira simples, permitindo que todos os colaboradores tenham uma visão comum da produção e a possibilidade de enxergar melhorias. Sendo assim, mapear processos gera eficiência, auxiliando na tomada de decisão.

O mapeamento de processos visa, em sua essência, conduzir à melhoria da produção. Contudo, muitos são os motivos que têm levado as empresas a realizar o mapeamento de seus processos: entender melhor o funcionamento da empresa, apoiar o desenvolvimento e as mudanças da instituição, facilitar o controle e o monitoramento das operações, identificar, selecionar e monitorar indicadores de desempenho e fundamentar a reengenharia dos processos (LAGE JR, 2016, p. 13).

· Método Delphi: Segundo Marques e Freitas (2018), o método Delphi é uma ferramenta usada em vários tipos de pesquisa (apesar de ainda pouco utilizada no Brasil). Consiste num conjunto de questionários que são respondidos individualmente pelos participantes, de forma anônima. Os resultados são analisados e compilados pelos pesquisadores e reenviados ao grupo, que após tomar conhecimento das opiniões dos outros membros, podem mudar suas respostas ou defender seu ponto de vista. As várias rodadas de questionários seguidas de feedback das respostas possibilitam a construção de uma resposta coletiva.

“Deve ser assegurado o anonimato dos respondentes, para evitar a influência prévia de uns sobre os outros e eventuais constrangimentos devido a mudanças de opinião durante o processo”. (CARDOSO et al, 2005, p.67)

Gupta e Clarke (1996) apud Marques e Freitas (2018), afirmam que a finalidade do Delphi não é chegar a um consenso, mas sim obter opiniões de especialistas, para auxiliar na tomada de decisão.

· Redes de causa e efeito (Diagrama de causa e efeito ou de Ishikawa): Segundo Rennó (2013), o diagrama de Ishikawa (também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito) é uma ferramenta utilizada para diagnosticar as possíveis causas de um problema.

Trata-se de um gráfico que sugere um deslocamento da esquerda para a direita, isto é, das causas iniciais para os seus efeitos finais. Assim, os problemas são colocados no lado direito do gráfico, onde estaria situada a cabeça do peixe, enquanto suas causas são dispostas no lado esquerdo. A utilidade do diagrama espinha de peixe é identificar as causas que geram os efeitos, isto é, as causas das causas. (CHIAVENATO, 2016, p. 292).

· Árvores de falhas: Análise por árvore de falhas (FTA), conforme Pardo (2009), consiste na elaboração de um diagrama lógico (denominado de árvore de falhas) que se utiliza de símbolos, e a partir de um evento, aponta e combina suas possíveis causas, até chegar na raiz do que realmente causou o evento. Pode ser usada para detectar problemas e/ou consequências. Sendo assim, orienta a Gestão de Riscos na análise dos resultados de ações, a fim de diminuir episódios de eventos contrários.

“A análise dos riscos por árvores de falhas permite a avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados e, dessa forma, permite estabelecer quais os eventos que precisam de um plano de ações para reduzir os impactos da ocorrência de eventos”. (PARDO, 2009, p. 74).

· Grupo focal: Segundo De Antoni et al (2001, apud Munaretto, Corrêa e Cunha, 2013), o grupo focal é uma técnica geralmente utilizada em pesquisas qualitativas, que coleta dados através da interação em grupo.

“Essa técnica consiste em reunir um grupo de pessoas, preferencialmente especialistas, para que o pesquisador possa entender como elas se sentem ou pensam a respeito de determinado fenômeno”. (KRUGER; CASEY 2000, apud MUNARETTO; CORRÊA; CUNHA, 2013, p. 16).

Munaretto, Corrêa e Cunha (2013) explicam que a discussão é conduzida por um moderador, que traz os tópicos a serem discutidos, e em seguida os participantes respondem às perguntas propostas, expressando suas opiniões e experiências relacionadas ao assunto. O moderador deve utilizar técnicas de investigação, a fim de coletar as opiniões e informações do grupo. Seu papel é incentivar a participação de todos sem fazer julgamentos e evitar que uma única opinião se sobreponha às demais. Por fim, deve salientar as ideias relevantes e analisar as informações coletadas.

“No entanto, não se pode esquecer que as técnicas de grupo focal são importantes para explorar percepções coletivas e não individuais” (SIM, 1998 apud MUNARETTO; CORRÊA; CUNHA, 2013, p. 16).

Exemplo de identificação de riscos, causas e consequências em um processo:

Processo: Processo de elaboração de respostas às auditorias (interna e externa)

Evento de risco: Elaboração de resposta fora do prazo estabelecido

Causas: 1. Não localizar informações e/ou documentos solicitados dentro do prazo estabelecido; 2. Falta de controle no recebimento das demandas de auditoria.

Consequência: Notificação do órgão solicitante.

Dúvidas e respostas

Existe uma ferramenta fixa para identificação dos riscos ou há flexibilidade para utilização de outras ferramentas?

Resposta: A CTGR utiliza atualmente ferramentas como a matriz SWOT, grupo focal, brainstorming e mapeamento de processos para realizar o mapeamento de riscos com os setores. No entanto, não são ferramentas e metodologias fixas. Na Política de Gestão de Riscos da UFCA outras metodologias são mencionadas e sugeridas. Novas ferramentas podem ser adaptadas e utilizadas de acordo com a necessidade e em comunicação com a CTGR para as devidas orientações.

Como diferenciar um risco, de uma causa e de uma consequência?

Resposta: O risco é a possibilidade ou a probabilidade de eventos (internos ou externos) ocorrerem e impactarem no alcance dos objetivos da organização, podendo ser classificados como negativos e positivos. Os positivos são oportunidades que podem contribuir de forma positiva para o alcance dos objetivos. Já os negativos são eventos que podem impactar negativamente a capacidade da organização de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos. A causa é a fonte do evento de risco, é o que vai gerar o evento de risco. A consequência é o resultado da concretização do evento de risco. A frase a seguir pode facilitar a compreensão: “Deixar de alcançar ou realizar o **objetivo** devido ao evento de **risco**”.

Exemplo

Definição correta do evento de risco, causas e consequências:

Objetivo: Abrir um novo curso de graduação.

Evento de risco (O que pode impedir ou dificultar a abertura do novo curso?): Falta de salas de aula e laboratórios.

Causa: Orçamento insuficiente para novas obras.

Consequências: Não aprovação da abertura do novo curso; Frustração da comunidade acadêmica e sociedade em relação às expectativas da abertura do novo curso.

Definição errada do evento de risco: “Risco de não abertura do novo curso de graduação”. A definição está errada, pois a não abertura do curso já é a consequência após os “problemas” ocorrerem. Após os eventos de risco se concretizarem. A negação do objetivo: “Não abrir um novo curso de graduação” não é um evento de risco, mas a consequência.

Qual a necessidade de definir bem os objetivos dos processos e do setor para identificação dos riscos?

Resposta: Os eventos de risco são identificados com base nos objetivos. Um objetivo definido equivocadamente pode levar a uma identificação de riscos não condizentes.

Identifico os riscos levando em consideração os objetivos dos processos ou objetivos do setor?

Resposta: Os objetivos dos processos do setor estão relacionados ao alcance dos objetivos do setor. Sendo assim, como os riscos são identificados com base nos processos mapeados, orienta-se o foco no objetivo do processo, mas sempre fazendo a relação com o alcance dos objetivos setoriais.

Um evento de risco pode ter mais de uma causa?

Resposta: Sim.

Um evento de risco pode ter mais de uma consequência?

Resposta: Sim.

Uma causa pode ter mais de um controle preventivo?

Resposta: Sim. Pode-se encontrar eventos de risco com uma causa e diversos controles relacionados a ela, ou um controle para cada causa. Vai depender da situação e características das causas estabelecidas e necessidade de tratamento.

Uma consequência pode ter mais de um controle corretivo?

Resposta: Sim. Semelhante à pergunta anterior sobre as causas.

Uma consequência pode gerar um novo evento de risco?

Resposta: Sim. Os eventos de risco podem gerar novas causas de outros eventos por meio de suas consequências, gerando assim uma reação em cadeia.

6.4.1 Categorização dos riscos

De acordo com sua Política de Gestão de Riscos, a UFCA utiliza as seguintes categorias para classificar os riscos:

Riscos de imagem/reputação: relativos a eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de partes interessadas) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

Exemplo:

Processo: Elaboração da revista de extensão

Evento de risco: Possibilidade da não revisão dos artigos

Controle: Editor chefe notificar os editores responsáveis pela revisão 24h antes de findo o prazo

Riscos financeiros ou orçamentários: relativos a eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;

Exemplo 1:

Processo: Realização de eventos

Evento de Risco: Limitação orçamentária

Controle: Organização do evento de acordo com a previsão orçamentária

Exemplo 2:

Processo: Planejamento da Receita Própria para a Proposta de Lei Orçamentária Anual.

Evento de Risco: Superestimar ou subestimar a estimativa da receita própria para o PLOA.

Controle: Envio às unidades responsáveis de instrumentos que possam orientar os trabalhos de estimativas de receitas próprias, como: manuais, planilhas, formulários.

Exemplo 3:

Processo: Ações para permanência e desenvolvimento estudantil

Evento de risco: Recursos financeiros insuficientes para realização de ações

Controle: levantamento das necessidades materiais e de recursos para a realização dos eventos, informando previamente para priorização do orçamento

Riscos legais: relativos a eventos derivados de legislações ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade;

Exemplo 1:

Processo: Elaboração de editais

Evento de Risco: Inobservância de dispositivos legais

Controle: Leitura dos decretos e resoluções pertinentes; Utilizar o edital espelho e incluir atualizações

Exemplo 2:

Processo: Elaboração de normativos da extensão

Evento de risco: Não acompanhamento das atualizações da legislação externa

Controle: Controle periódico através de consultas feitas a sites da câmara e do senado

Riscos operacionais: relativos a eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

Exemplo 1:

Processo: Homologação do programa Bolsa Permanência do MEC

Evento de Risco: Pagamento indevido da bolsa a estudantes que colaram grau, trancaram ou desistiram do curso

Controle: Observância à lista enviada da PROEN (trancamentos e colação de grau) e consulta ao SIGAA.

Exemplo 2:

Processo: Elaborar chamada pública

Evento de Risco: Chamada erroneamente redigida

Controle: Solicitar correção pelo demandante da chamada

Riscos estratégicos: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão;

Exemplo:

Processo: Atendimento pedagógico

Evento de Risco: Não melhoria no Coeficiente de rendimento acadêmico do estudante

Controle: Realizar acompanhamento semestralmente do rendimento acadêmico dos discentes beneficiários; realizar oficinas pedagógicas; publicação de materiais pedagógicos.

Riscos à integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.

Exemplo:

Processo: Execução da fase externa da licitação

Evento de Risco: Nepotismo (favorecimento de empresa própria ou de parente)

Controle: Conferência e publicação de documentos; auditoria interna e externa

6.4.2 Ações de gestão de riscos à integridade

Segundo o Plano de Integridade da UFCA, as medidas de tratamento de Riscos para Integridade visam identificar as práticas existentes ou promover ações relacionadas ao Eixo Análise de Risco do Programa de Integridade da UFCA. A Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos, setor componente do Comitê Permanente de Gestão de Integridade, orienta, acompanha e monitora as atividades de gestão de riscos para integridade (identificação, análise, avaliação, classificação, tratamento e monitoramento), de acordo com a Política de Gestão de Riscos da UFCA, Resolução No 33/CONSUP, de 27 de abril de 2017. Para maiores informações, seguem os links do Programa de integridade e do Guia de integridade da UFCA:

[Link 1.](#)

[Link 2.](#)

6.5 Análise de riscos

A análise de riscos refere-se ao processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco. Ela fornece a base para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o tratamento de riscos e inclui a estimativa de riscos. Irá se basear em dados históricos ou opiniões de especialistas sobre os eventos de interesse e considerará que a ocorrência de cada evento de interesse pode ter várias consequências e causas, podendo afetar vários objetivos institucionais.

A análise de riscos adotará metodologias quantitativas (como análise probabilística de árvores de falhas, de diagramas de sequências de eventos e de redes Bayesianas) ou semiquantitativas (como Matriz de Probabilidade e Impacto) e permitirá compreender, avaliar e decidir sobre a necessidade de priorização e tratamento dos riscos.

A análise de riscos considerará ainda a interdependência dos diversos eventos de interesse e envolverá fatores como a divergência de opiniões, a incerteza, a disponibilidade, a qualidade, a quantidade e a contínua pertinência das informações, ou as limitações da abordagem.

6.5.1 Matriz de probabilidade e impacto da UFCA

Matriz de probabilidade e impacto da UFCA

5 (muito alta)	5	10	15	20	25
4 (alta)	4	8	12	16	20
3 (média)	3	6	9	12	15
2 (baixa)	2	4	6	8	10
1 (muito baixa)	1	2	3	4	5
Probabilidade/impacto	1 (insignificante)	2 (pequeno)	3 (moderado)	4 (grande)	5 (catastrófico)

Dúvidas e respostas

Para que serve a matriz de probabilidade e impacto?

Resposta: A matriz de probabilidade e impacto possibilita classificar e visualizar os riscos mais críticos para a organização e que necessitam de maior atenção e urgência de tratamento. Ela também auxilia na definição das formas de tratamento mais adequadas.

O que é um nível de risco?

Resposta: De acordo com a Política de Gestão de Riscos da UFCA, nível de risco é o grau de importância de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (Impacto x probabilidade). O nível de risco vai informar os eventos de risco mais críticos e que devem ser tratados com maior urgência.

A matriz de probabilidade e impacto tem relação com o apetite ao risco?

Resposta: Sim. A matriz de probabilidade e impacto poderá indicar os eventos de risco que encontram-se dentro ou fora do apetite a riscos da instituição.

Como devo proceder para atribuir os pesos (de 1 a 5) de probabilidade e os pesos (de 1 a 5) de impacto?

Resposta: A atribuição de pesos para probabilidade e impacto deve seguir parâmetros, diretrizes e orientações dadas pela CTGR na ferramenta selecionada para o gerenciamento dos riscos e posterior monitoramento. Para realizar o procedimento, o setor deve agendar reunião (ctgr.proplan@ufca.edu.br) para receber as devidas informações e orientações técnicas.

6.5.2 Níveis de risco da UFCA

Nível de risco	Descrição
Risco Crítico	Necessidade de gerenciamento de eventos esperados que ocorram na maioria das circunstâncias, com potencial para levarem o negócio ou serviço ao colapso, determinando interrupção das atividades, com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão, prejudicando o alcance da missão da UFCA e impactando mais de 25% do orçamento.
Risco Alto	Necessidade de gerenciamento de eventos que provavelmente ocorram na maioria das circunstâncias e com a devida gestão podem ser suportados, determinando ações de caráter pecuniários (multas), com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa, prejudicando o alcance da missão da Unidade e impactando até 25% do orçamento.
Risco Moderado	Necessidade de gerenciamento de eventos significativos que devem ocorrer em algum momento, podendo ser gerenciados em circunstâncias normais, determinando ações de caráter corretivo, podendo chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo, prejudicando o alcance dos objetivos estratégicos e impactando até 10% do orçamento.
Risco Pequeno	Necessidade de gerenciamento de eventos com poucas chances de ocorrência e com histórico minimamente conhecido, cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto, determinando ações de caráter orientativo, prejudicando o alcance de metas processuais e impactando até 3% do orçamento.

Fonte: Níveis de risco com base nas diretrizes da planilha documentadora desenvolvida e disponibilizada pelo governo federal.

6.5.3 Análise da Probabilidade de ocorrência do evento de risco

Aspectos Avaliativos	Probabilidade				
	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
Frequência Observada/Esperada	Muito baixa (< 10%)	Baixa (>=10% <= 30%)	Média (>=30% <= 50%)	Alta (>=50% <= 90%)	Muito alta (>90%)
Peso	1	2	3	4	5

Fonte: Planilha documentadora desenvolvida e disponibilizada pelo governo federal.

6.5.4 Análise do Impacto do evento do risco

Aspectos Avaliativos	Impacto				
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais nos processos, sem necessidade de orientações e correções, não danificando a credibilidade da imagem e com pouco ou nenhum impacto nas metas do processo.	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço de gestão para minimizar o impacto, necessitando de orientações, não danificando a credibilidade da imagem e com pouco impacto nas metas do processo.	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais, determinando ações corretivas, podendo chegar à mídia, provocando a exposição por um curto período de tempo, prejudicando o alcance de metas dos processos e até mesmo o alcance de objetivos estratégicos.	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado, podendo sofrer multas e penalizações, com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa, prejudicando o alcance dos objetivos estratégicos, podendo prejudicar também o alcance da missão do setor e da instituição.	Evento com potencial para levar o processo ao colapso, determinando interrupção das atividades, com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingindo os objetivos estratégicos e a missão da instituição, necessitando da intervenção do reitor.
Nível	Insignificante	Pequeno	Moderado	Grande	Catastrófico
Peso	1	2	3	4	5

Fonte: Planilha documentadora do governo federal, adaptada pela CTGR/PROPLAN.

6.5.5 Apetite à riscos da UFCA

A Política de Gestão de Riscos da UFCA traz o conceito de apetite ou propensão a risco, que é o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar/tolerar para crescer e se desenvolver.

Exemplo: Se uma universidade está com o objetivo de aumentar sua oferta de cursos para a região e decide abrir novos cursos, quais serão os novos eventos de risco (saindo de sua “zona de conforto”) que ela estará assumindo para concretizar tal ação e crescer? Existirão riscos relacionados ao orçamento? Existirão riscos relacionados à novas obras para construção de prédios com salas de aula, laboratórios, gabinetes e salas administrativas?

Todos os novos eventos de risco identificados deverão ser analisados e avaliados para posterior tratamento. Conforme a Política de Gestão de Riscos da UFCA:

§ 3º O gestor de riscos poderá solicitar a aceitação dos riscos médios, elevados ou extremos somente mediante **justificativa formal direcionada ao GTTPGR e à CTGR** e nunca dispensado o acompanhamento periódico.

§ 4º **O risco avaliado como baixo poderá ser aceito mediante decisão consciente e embasada do gestor de riscos e deverá ser acompanhado periodicamente**, a fim de verificar se o nível do risco correspondente continua aceitável.

Dúvidas e perguntas

Qual o nível de risco da matriz que está de acordo com o apetite a risco da UFCA?

Resposta: Pequeno. De acordo com a Política de Gestão de Riscos da UFCA: § 4º **O risco avaliado como baixo poderá ser aceito mediante decisão consciente e embasada do gestor de riscos e deverá ser acompanhado periodicamente**, a fim de verificar se o nível do risco correspondente continua aceitável.

Como proceder caso meu setor não tenha condições de realizar a implementação de controles em um evento de risco que está acima do apetite a risco da UFCA?

Resposta: De acordo com a Política de Gestão de Riscos da UFCA: § 3º O gestor de riscos poderá solicitar a aceitação dos riscos médios, elevados ou extremos somente mediante **justificativa formal direcionada ao GTTPGR e à CTGR** e nunca dispensado o acompanhamento periódico.

6.6 Avaliação de riscos

A avaliação de riscos refere-se ao processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável e se dará a partir da comparação do nível de risco encontrado durante a etapa de análise com os critérios de risco estabelecidos, quando o contexto foi considerado.

A avaliação de riscos auxilia na decisão sobre o tratamento de riscos e sobre a prioridade para a implementação do tratamento. Levará em conta o contexto mais amplo do risco e considerará a tolerância aos riscos assumida por partes que não a própria organização que se beneficia do risco.

A avaliação de riscos respeitará os requisitos legais, regulatórios e de outras modalidades pertinentes e poderá levar à decisão de se proceder a uma análise mais aprofundada.

Dúvidas e respostas

Por quais eventos de risco devo iniciar o tratamento?

Resposta: Orienta-se que o tratamento seja iniciado pelos riscos de maior criticidade e urgência.

6.7 Tratamento de riscos

O tratamento dos riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos, bem como a implementação dessas opções.

Se dará a partir de um processo cíclico composto por:

- I- avaliação do tratamento de riscos já realizado;
- II- decisão se os níveis de risco residual são toleráveis;
- III- se não forem toleráveis, a definição e implementação de um novo tratamento para os riscos; e
- IV- avaliação da eficácia desse tratamento.

As opções de tratamento de riscos incluirão ações como: evitar o risco (ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco); aumentar o risco (na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade), remover a fonte de risco, alterar a probabilidade e/ou consequências; compartilhar o risco com outra parte (incluindo contratos e financiamento); e reter o risco por uma decisão consciente e bem embasada.

O tratamento de riscos equilibrará, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, relativos a requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros, tais como o da responsabilidade social, fiscal e o da proteção do meio ambiente. Deverá considerar os riscos que demandam um tratamento economicamente não justificável.

Considerará ainda os valores e as percepções das partes interessadas, bem como as formas mais adequadas para se comunicar com elas e demandará a participação das partes interessadas sempre que as opções de tratamento puderem afetar o risco destas.

As ações de tratamento de riscos são:

- I- ações de implantação imediata: quando a avaliação de riscos realizada indicar risco extremo;
- II- ações de implantação de curto prazo (em até seis meses): quando a avaliação de riscos realizada indicar risco elevado;
- III- ações de implantação de médio prazo (em até dois anos): quando a avaliação de riscos indicar risco médio.

As ações de tratamento deverão explicitar as iniciativas propostas, os responsáveis pela implementação, os recursos requeridos e o cronograma sugerido, exceto para os casos de aceitação do risco.

Todas as ações de tratamento serão monitoradas, a fim de avaliar o risco residual.

O gestor de riscos poderá solicitar a aceitação dos riscos médios, elevados ou extremos somente mediante justificativa formal direcionada ao GTTPGR e à CTGR e nunca dispensado o acompanhamento periódico.

O risco avaliado como baixo poderá ser aceito mediante decisão consciente e embasada do gestor de riscos e deverá ser acompanhado periodicamente, a fim de verificar se o nível do risco correspondente continua aceitável.

Os planos de tratamento de riscos identificarão claramente a ordem de prioridade em que cada tratamento será implementado e contemplarão medidas de monitoramento do tratamento.

Os planos de tratamento de riscos devem envolver: as razões para a seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios que se espera obter; os responsáveis pela aprovação do plano e os responsáveis pela implementação do plano; ações propostas; os recursos requeridos, incluindo contingências; medidas de desempenho e restrições; requisitos para a apresentação de informações e de monitoramento; e cronograma e programação.

Os planos de tratamento serão integrados com os processos de gestão da organização e discutidos com as partes interessadas apropriadas.

Exemplo:

Forma de tratamento escolhida: Redução.

Ações de controle:

1. Todos os documentos físicos sob responsabilidade do núcleo de gestão são escaneados e arquivados de forma digital.
2. Criar pasta para arquivamento para solicitação de auditoria.
3. Utilizar ferramenta do google agenda para acompanhar prazos e receber alertas.

Dúvidas e respostas

Quais são as formas de tratamento? Existe uma mais adequada? Como proceder?

Resposta: De acordo com a planilha documentadora do governo federal, seguem as descrições das formas de tratamento utilizadas:

Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos
Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos

Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (terceirização da atividade).
Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Não existe uma forma mais adequada de tratamento. Todas elas são adequadas a determinada situação ou risco. Uma análise do risco e do processo deve ser realizada pelo(a) gestor(a) para tomar a decisão de qual forma de tratamento utilizar.

6.8 Monitoramento e análise crítica

O monitoramento envolve a verificação, a supervisão, a observação ou a identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Já a análise crítica é a atividade realizada para determinar a adequação, suficiência e eficácia do assunto em questão para atingir os objetivos estabelecidos. A análise crítica pode ser aplicada à estrutura da gestão de riscos, ao processo de gestão de riscos, ao risco ou ao controle.

O monitoramento e análise crítica se darão periodicamente ou em resposta a um fato específico, abrangendo todos os aspectos do processo da gestão de riscos, com a finalidade de:

- I- garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
- II- obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos;
- III- analisar os eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles;
- IV- detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e suas prioridades; e
- V- identificar os riscos emergentes.

As responsabilidades relativas ao monitoramento e à análise crítica serão claramente definidas.

O progresso na implementação dos planos de tratamento de riscos proporcionará uma medida de desempenho.

Os resultados obtidos serão incorporados na gestão, na mensuração e na apresentação de informações (tanto externa quanto internamente) a respeito do desempenho global da Instituição.

Os resultados do monitoramento e da análise crítica serão registrados e reportados externa e internamente conforme apropriado, e também serão utilizados como entrada para a análise crítica da estrutura de gestão de riscos da UFCA.

Dúvidas e respostas

O monitoramento ocorre somente na etapa de tratamento dos riscos?

Resposta: O monitoramento e análise crítica deve ocorrer em todo o processo de gestão de riscos, desde a etapa de comunicação e consulta até a implementação de controles.

Posso utilizar indicadores elaborados no próprio setor?

Respostas: Sim. O setor pode elaborar indicadores de acordo com suas necessidades.

Os controles podem ser monitorados?

Respostas: Os controles podem e devem ser monitorados, não somente para constatar seu real funcionamento, mas para observar se os mesmos estão cumprindo sua função em relação aos riscos e se estão colaborando com o alcance de resultados e objetivos.

Como monitorar os resultados dos processos pode influenciar no gerenciamento dos riscos?

Respostas: O monitoramento dos resultados permite observar se os riscos associados estão sendo mitigados e se os controles estabelecidos estão em pleno funcionamento.

6.8.1 Indicadores gerais de desempenho da gestão de riscos na UFCA

Com o intuito de realizar o acompanhamento da implementação da gestão de riscos na UFCA, assim como do processo de gestão de riscos em áreas acadêmicas e administrativas da instituição, em alinhamento com a Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica da PROPLAN, a CTGR/PROPLAN elaborou e utiliza os seguintes indicadores:

Índice de implementação da Política de Gestão de Riscos (IIPGR)

Finalidade: implementar a política de gestão de riscos da UFCA e garantir a identificação e gerenciamento dos riscos (estratégicos, táticos e operacionais) nas áreas acadêmicas e administrativas.

Fórmula de cálculo:

$$IIPGR = \sum_{i=1}^{12} \text{Percentual concluído da [Etapa] }_i$$

Etapa 1 - Criação de Coordenadoria para coordenar a gestão de riscos = 5%;

Etapa 2 - Criação de Coordenadoria para coordenar a gestão de processos = 5%;

Etapa 3 - Criação do Grupo de Trabalho Técnico Permanente de Gestão de Riscos = 5%;

Etapa 4 - Criação do Comitê de Governança = 5%;

Etapa 5 - Elaboração e aprovação da Política de Gestão de Riscos = 10%;

Etapa 6 - Definição do apetite a risco = 10%;

Etapa 7 - Capacitação dos gestores dos setores = 5%;

Etapa 8 - Divulgação e sensibilização sobre a Política de Gestão de Riscos e as etapas do gerenciamento de riscos = 5%;

Etapa 9 - Aprovação de ferramenta para registro do riscos gerenciados = 5%;

Etapa 10 - Mapeamento de riscos da instituição em níveis tático e operacional = 20%;

Etapa 11 - Identificação dos riscos globais da instituição = 20%;

Etapa 12 - Definição de indicadores de implementação = 5%.

Índice de Mapeamento de Riscos Administrativos (IMRAdm)

Finalidade: Identificar e gerenciar riscos (estratégicos, táticos e operacionais) nos setores administrativos.

Fórmula de cálculo:

$$IMRAdm = \frac{NSAdmM}{NSAdm} \times 100$$

Onde: NSAdmM é o número de setores administrativos em mapeamento; e NSAdm é o número total de setores administrativos (Pró-Reitorias, Diretorias, Secretarias e Órgãos de Assessoramento)

Índice de Mapeamento de Riscos Acadêmicos (IMRAcad)

Finalidade: Identificar e gerenciar riscos (estratégicos, táticos e operacionais) nos setores acadêmicos.

Fórmula de cálculo:

$$IMRAcad = \frac{NSAcadM}{NSAcad} \times 100$$

Onde: NSAcadM é o número de setores acadêmicos em mapeamento; e NSAcad é o número total de setores acadêmicos (Pró-Reitorias e Diretorias).

6.8.2 Indicadores setoriais

Além dos Indicadores gerais de desempenho da gestão de riscos, a CTGR realizará trabalho de acompanhamento junto aos setores acadêmicos e administrativos da UFCA utilizando indicadores e metas setoriais. A elaboração e operacionalização dos indicadores se dará pelos setores com orientações e suporte técnico da CTGR. A elaboração será realizada inicialmente com uma oficina organizada pela CTGR para possibilitar não somente a discussão teórica e conceitual, mas também a aplicação prática e solução de dúvidas. As atividades serão executadas em alinhamento com a Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica da PROPLAN.

6.8.3 Painel de Gestão de Riscos da UFCA

Com o intuito de realizar o acompanhamento da implementação da gestão de riscos na UFCA, assim como do processo de gestão de riscos em áreas acadêmicas e administrativas da instituição, a CTGR/PROPLAN elaborou e utiliza um painel gerencial. Acesse nosso Painel de Monitoramento da Gestão de Risco através do [Link](#).

7. PLANO INTERNO DE CAPACITAÇÃO

PROPOSTA PEDAGÓGICA DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO DO INSTRUTOR

2. IDENTIFICAÇÃO DA CAPACITAÇÃO

Área temática: Gestão de Riscos

2.1. Modalidade proposta:

Curso Minicurso Palestra Workshop
 Grupo de estudos Treinamento Outra:

2.2. Nome da Ação de Capacitação: Gestão de Riscos para IFES

2.3. Público-alvo:

O curso é destinado a:

· Servidores públicos envolvidos com processos de gestão de riscos da UFCA nos níveis estratégico, tático e operacional.

2.4. Carga Horária: 24h horas

3. OBJETIVOS DA CAPACITAÇÃO

Ao final do curso os participantes serão capazes de:

- Definir objetivos, a hierarquia de objetivos na organização e cenários de atuação;

- Identificar riscos, causas e consequências para cada cenário, relacionando-os aos objetivos definidos e processos;
- Analisar os riscos, construir a matriz de probabilidade e impacto e priorizar eventos de risco pelos níveis de criticidade;
- Definir a forma de tratamento dos eventos de riscos;
- Levantar possíveis ações preventivas e contingenciais para tratamento dos riscos;
- Analisar suas decisões com base em riscos, melhorando o seu processo decisório;
- Trabalhar com a planilha documentadora, adaptando-a às necessidades do órgão;
- Ter noções de operação do sistema ForRisco;
- Desenvolver visão de mapeamento de riscos com base em processos;
- Identificar possíveis barreiras e oportunidades para implementação da Gestão de Riscos em IFEs.

4. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Breve revisão do conceito de risco, gestão de riscos e utilização do conceito de risco no processo decisório. Breve revisão e discussão da gestão de riscos, formação de cenários, mapeamento, análise de riscos e construção da matriz de riscos. Métodos e técnicas de identificação e análise de risco. Estudo de caso sobre o mapeamento de riscos e processos da UFCA.

Discussão e análise de barreiras e oportunidades para implementação da Gestão de Riscos, utilizando estudos de caso. Breve análise das ferramentas de gerenciamento de riscos: Planilha documentadora e ForRisco.

5. METODOLOGIA

O curso será realizado de forma remota pela plataforma (a definir) e contará com aulas expositivas e atividades práticas para discussão dos conceitos relacionados à Gestão de Riscos. Também serão utilizados textos e vídeos que abordarão exemplos práticos. As atividades práticas serão realizadas por meio de ferramentas de gerenciamento e estudos de caso para aplicação das técnicas, com maior segurança, nas unidades e setores da universidade.

6. RECURSOS

- Plataforma de ensino (a definir);
- Atividades postadas e compartilhadas na plataforma;
- Planilha documentadora compartilhada na plataforma;
- Processos mapeados dos setores dos participantes;
- Slides;
- Textos e estudos de caso postados na plataforma.

7. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A avaliação se dará através da participação nos estudos de caso, discussões em sala virtual, apresentação de seminários e envio de trabalhos pela plataforma.

8. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DO CURSO

DATA	CONTEÚDOS	ATIVIDADES	PREVISÃO DE HORAS-AULA
(08h às 12h com intervalo de 20 min para descanso)	<p>Conceito de objetivo e sua relação com o Planejamento e a Gestão de Riscos.</p> <p>Conceito de risco. Utilização do conceito de risco no processo decisório.</p> <p>Elementos da Gestão de Riscos. Cenários. Mapeamento e Análise de Risco. Matriz de Risco. Apetite a risco. Métodos e técnicas de identificação e análise e priorização dos riscos.</p>	<p>Para a realização do primeiro encontro (atividade síncrona), serão enviados (com 15 dias de antecedência) materiais para leitura. O primeiro dia se dará com abordagem conceitual e debate com os participantes utilizando os textos enviados e estudos de caso. Ao término do primeiro dia, os participantes formarão equipes de trabalho.</p>	4 horas
(08h às 12h com intervalo de 20 min para descanso)	<p>Atividade prática de construção de cenários e mapeamento de riscos utilizando matriz SOWT, brainstorming, processos mapeados, objetivos e planilha documentadora.</p> <p>Discussão sobre a relação dos objetivos táticos e operacionais com os estratégicos.</p>	<p>O Segundo dia de curso terá início com 2 horas de explicações sobre a metodologia e ferramentas para mapeamento de riscos. Após o intervalo, os participantes irão dividir-se em grupos e passar para salas separadas onde realizarão as atividades em equipe (atividades síncronas)</p> <p>Ao término do segundo dia, os participantes receberão orientações para continuidade de seus trabalhos em equipe durante a semana seguinte, de acordo com material disponibilizado (atividade assíncrona)</p> <p>As atividades síncronas terão continuidade no dia xxxx.</p>	4 horas

<p>(08h às 12h com intervalo de 20 min para descanso)</p>	<p>Continuidade da atividade prática de construção de cenários e mapeamento de riscos utilizando matriz SOWT, brainstorming, processos mapeados, objetivos e planilha documentadora.</p> <p>Levantamento e discussão de barreiras e oportunidades para implementação da gestão de riscos.</p>	<p>Retomada dos trabalhos das equipes em salas separadas para finalizar exercício prático de mapeamento de riscos, com uma hora para discussão em grupos e para tirar dúvidas com o instrutor (atividade síncrona).</p> <p>Após isso, retornarão à sala principal para apresentações das equipes com os mapeamentos construídos. Serão disponibilizados 20 minutos para cada uma das seis equipes.</p> <p>Após as apresentações, será realizada discussão final sobre barreiras e oportunidades para implementação da gestão de riscos.</p> <p>Ao término, serão postados na plataforma os materiais para leitura e estudos de caso que deverão ser lidos pelas equipes para apresentação e discussão no dia xxxxxx (atividade assíncrona).</p>	<p>4 horas</p>
<p>(08h às 12h com intervalo de 20 min para descanso)</p>	<p>Discussão sobre a gestão de riscos nos três níveis organizacionais e estudo de caso sobre seleção de áreas prioritárias para iniciar o gerenciamento.</p>	<p>Abordagem pelo instrutor sobre o processo de gestão de riscos nos três níveis organizacionais com duas horas de aula com discussão. Apresentação dos textos e estudos de caso pelos grupos e posterior discussão. 10 minutos para cada equipe. Em seguida, discussão geral (atividade síncrona).</p> <p>Postagem de atividades na plataforma para serem entregues até o dia xxxxxx na própria plataforma para avaliação pelo instrutor (atividade assíncrona).</p>	<p>4 horas</p>

(08h às 12h com intervalo de 20 min para descanso)	Discussão sobre a gestão de riscos nos três níveis organizacionais e estudo de caso sobre seleção de áreas prioritárias para iniciar o gerenciamento.	Abordagem pelo instrutor sobre o processo de gestão de riscos nos três níveis organizacionais, em 2 horas de aula com discussão. Após o intervalo, discussão com os participantes divididos em duas equipes para realização de debate.	4 horas
(08h às 12h com intervalo de 20 min para descanso)	Noções de operação com o ForRisco.	Operacionalização do ForRisco pelo instrutor e alimentação do sistema para exemplificação com os participantes. Apresentação das características do sistema de possíveis estratégias para implementação.	4 horas

9. REFERÊNCIAS

_____, Ce, ____ de _____ de _____

Assinatura do Instrutor

10. Unidade Executora

Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos/PROPLAN - UFCA

Dúvidas e respostas

As capacitações serão realizadas somente pela CTGR?

Respostas: A UFCA poderá oferecer diferentes capacitações sobre gestão de riscos, feita por diferentes órgãos e diferentes instrutores, no entanto, a CTGR irá ofertar, também, capacitações feitas por sua equipe.

Quantas vezes durante o ano as capacitações serão realizadas?

Respostas: Serão realizadas 1 vez por semestre.

Em quais períodos do ano as capacitações serão realizadas?

Respostas: Início de cada semestre.

Qual o público-alvo?

Respostas: Servidores e servidoras da UFCA responsáveis por processos de trabalho em setores administrativos e acadêmicos.

8. CRONOGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA

Segue abaixo o cronograma de trabalho para o período de vigência do Plano e Manual de Gestão de Riscos da UFCA (2021-2025). Ressalta-se que o cronograma apresenta os períodos previstos para finalização das referidas etapas durante os anos de 2021 a 2025. O cronograma foi construído levando em consideração o número de pessoas que atualmente estão compondo as equipes de mapeamento de riscos e processos e também a força operacional das mesmas. Os períodos previstos poderão passar por alterações e revisões anuais.

A primeira etapa apresentada no cronograma é referente à identificação, análise e avaliação dos riscos. Os setores, após terem seus processos mapeados, irão iniciar a identificação dos riscos e depois análise de probabilidade e impacto para avaliação dos níveis de criticidade de cada risco. No cronograma abaixo, estão apresentados os períodos previstos para encerramento da etapa.

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS, ANÁLISE E AVALIAÇÃO								
Setor	2022.1	2022.2	2023.1	2023.2	2024.1	2024.2	2025.1	2025.2
Pró-Reitorias administrativas								
Pró-Reitorias finalísticas								
Diretorias administrativas								
Diretorias finalísticas								
Secretarias								

Após a identificação, análise e avaliação, serão iniciados os trabalhos de tratamento dos riscos e monitoramento, dando continuidade ao processo de gestão de riscos da UFCA. No cronograma abaixo, estão apresentados os períodos previstos para encerramento da etapa.

IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES E MONITORAMENTO								
Setor	2022.1	2022.2	2023.1	2023.2	2024.1	2024.2	2025.1	2025.2
Pró-Reitorias administrativas								
Pró-Reitorias finalísticas								
Diretorias administrativas								
Diretorias finalísticas								
Secretarias								

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, L. R. de A. et al. Prospecção de futuro e Método Delphi: uma aplicação para a cadeia produtiva da construção habitacional. Ambiente construído, Porto Alegre, v. 5, n. 3, p. 63-78, jul./set. 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/view/3650>. Acesso em: 16 maio 2022.

CHIAVENATO, I. Administração Geral e Pública: provas e concursos. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

LAGE JR, M. Mapeamento de processos de gestão empresarial. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. de. Método Delphi: caracterização e potencialidades na pesquisa em educação. Pro-Posições, São Paulo, v. 29, n. 2 (87), p. 389-415, maio/ago., 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140>. Acesso em: 05 abr. 2022.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. da. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 9-24, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/198346596243>. Acesso em: 04 abr. 2022.

PARDO, J. A. R. Metodologia para análise e gestão de riscos em projetos de pavimentos ferroviários. 2009. Dissertação (Mestrado em Geotecnia) - Universidade Federal de Ouro Preto, Escola de Minas, NUGEO. Ouro Preto, 2009. Disponível em: https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/2329/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_MetodologiaAn%C3%A1liseGest%C3%A3o.pdf. Acesso em: 23 maio 2022.

RENNÓ, R. Administração Geral para concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SOUZA, J. A. de, SOUZA, J. T. de. A ferramenta bow-tie no gerenciamento de riscos em projetos. Revista E-Tech: Tecnologias Para Competitividade Industrial, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 121-138, 2021. Disponível em: <https://etech.sc.senai.br/edicao01/article/view/1071>. Acesso em: 18 maio 2022.

10. ANEXOS

ANEXO A

DEFINIÇÕES BÁSICAS

Para fins deste Plano, consideram-se alguns conceitos, conforme dispostos no Capítulo I, art. 2º, da Política de Gestão de Riscos da UFCA:

I- alta administração: o corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa.

II- ambiente de controle: base de todos os controles internos da gestão, sendo formado pelo conjunto de regras e estrutura que determinam a qualidade dos controles internos da gestão. O ambiente de controle deve influenciar a forma pela qual se estabelecem as estratégias e os objetivos e na maneira como os procedimentos de controle interno são estruturados;

III- ambiente interno: inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional e políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, provendo disciplina e prontidão para a gestão de riscos;

IV- apetite ou propensão a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar/tolerar;

V- atitude perante o risco: abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou

afastar-se do risco;

VI- auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança;

VII- consequência ou impacto: efeito da ocorrência de um evento sobre os objetivos da instituição. A ocorrência de um evento pode levar a uma série de consequências. Uma consequência pode ser certa ou incerta e pode ter efeitos positivos ou negativos sobre os objetivos. As consequências podem ser expressas qualitativamente ou quantitativamente; VIII- contexto externo: Pode incluir o ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local; os fatores-chave e as tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e as relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores;

IX- contexto interno: ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos. O contexto interno pode incluir: governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades; políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los; capacidades compreendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias); sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais); relações com partes interessadas internas, e suas percepções e valores; cultura da organização; normas, diretrizes e modelos adotados pela organização; e forma e extensão das relações contratuais;

X- controle: conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, dedicado a assegurar a conformidade dos atos da instituição na busca por seus objetivos;

XI- critérios de risco: termos de referência a partir dos quais a magnitude do risco é avaliada. Critérios de risco podem incluir custos e benefícios associados, requisitos legais e estatutários, aspectos ambientais e socioeconômicos, as percepções das partes interessadas, prioridades e outras características de avaliação;

XII- estrutura da gestão de riscos: conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização. Os fundamentos incluem a política, objetivos, mandatos e comprometimento para gerenciar riscos. Os arranjos organizacionais incluem planos, relacionamentos, responsabilidades, recursos, processos e atividades. A estrutura da gestão de riscos está incorporada no âmbito das políticas e práticas estratégicas e operacionais de toda a organização;

XIII- evento: é um conjunto específico de circunstâncias. Ele pode acontecer (ou ter acontecido) ou não, pode ser algo desejável ou indesejável, assim como ter várias causas e consequências;

XIV- fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. Uma fonte de risco pode ser tangível ou intangível;

XV- gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos da organização;

XVI- gestão de riscos: conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos;

XVII- governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos. No setor público, visa à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

XVIII- incerteza: situação decorrente da ausência ou deficiência de informações relacionadas a um evento; XIX- mensuração de risco: definição da importância de um evento através do cálculo da probabilidade e do impacto de sua ocorrência;

XX- mitigação: minimização de qualquer consequência negativa da ocorrência de dado evento;

XXI- nível de risco: grau de importância de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades;

XXII- objetivos institucionais: são os fins a serem perseguidos pela Instituição para o alcance de sua visão de futuro. Traduzem as demandas e expectativas das suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados pela Instituição para os próximos anos; XXIII- parte interessada: pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade. Um tomador de decisão pode ser uma parte interessada;

XXIV- perfil de risco: descrição de um conjunto qualquer de riscos.

XXV- plano de gestão de riscos: documento integrante da gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos. Seus componentes tipicamente incluem procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades. Ele pode ser aplicado a um determinado produto, processo e projeto, em parte ou em toda a organização;

XXVI- política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;

XXVII- probabilidade: chance de um evento acontecer. Ela mede a incerteza sobre a ocorrência de um evento, podendo ser estimada a partir de dados passados ou de opiniões. A probabilidade pode se dar em uma escala quantitativa ou qualitativa. Na escala quantitativa, atribui-se probabilidade 1 aos eventos que certamente ocorrerão (ou ocorreram), enquanto que eventos impossíveis terão probabilidade 0 de acontecerem. Já os eventos incertos terão probabilidade entre 0 e 1. Na escala qualitativa, um evento pode ser impossível, improvável, pouco provável, provável, muito provável, e assim por diante; XXVIII- processo de avaliação de riscos: processo global de identificação, análise e avaliação de riscos;

XXIX- processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;

XXX- proprietário do risco: pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco;

XXXI- risco: medida do efeito da incerteza sobre os objetivos institucionais. Ele é a combinação entre a probabilidade de ocorrência de um evento e suas consequências. XXXII- risco residual: risco remanescente, após o tratamento do risco, ou reflexo de riscos não identificados;

XXXIII- riscos de imagem/reputação: relativos a eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de partes interessadas) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

XXXIV- riscos financeiros ou orçamentários: relativos a eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;

XXXV- riscos legais: relativos a eventos derivados de legislações ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade;

XXXVI- riscos operacionais: relativos a eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

XXXVII – riscos estratégicos: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão;

XXXVIII – riscos à integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.



PROPLAN

Pró-Reitoria de Planejamento
e Orçamento

